



Enhancing Human Rights Protection: a Company Lawyer's Business

Professor Cees van Dam

Inaugural Lecture Rotterdam School of Management, Erasmus University

Special Chair International Business and Human Rights

18 September 2015

**AMNESTY
INTERNATIONAL**



Stichting Vredeswetenschappen

Nederlandse vertaling van de geredigeerde tekst zoals uitgesproken op 18 september 2015. Een uitgebreide Engelse tekst met bronvermeldingen zal begin 2016 worden gepubliceerd.

Mijnheer de Rector Magnificus!

Dames en heren!



Foto: Chris Gorzeman (www.capitalimages.nl)

1. Inleiding

Het is net vier uur geweest. En in Engeland betekent dat: theetijd! Op dit moment van de dag is de typisch Engelse vraag: 'Hoe wilt u uw thee?' Mijn antwoord is dan: een beetje zweet is prima, maar graag zonder bloed en tranen.

Vorig jaar publiceerde de *Columbia Law School* een rapport over de onmenselijke werk- en leefomstandigheden in de thee-industrie. Vorige week publiceerde de BBC de schokkende resultaten van een onderzoek naar de werk- en leefomstandigheden op theeplantages in Assam, India. Huizen op deze plantages zijn ernstig vervallen, met lekkende daken en vocht en scheuren in de muren. Veel gezinnen hebben geen toilet. Theeplukkers verdienen twee derde van het minimumloon en het niveau van ondervoeding is zeer hoog, zelfs als je uitgaat van de treurige Indiase normen. Deze ondervoeding veroorzaakt dodelijke aandoeningen, zoals diarree, tuberculose en meningitis. Werknemers dragen geen beschermende kleding als ze chemicaliën spuiten en op sommige landgoederen is sprake van kinderarbeid.



Hoe reageerden de betrokken bedrijven op de bevindingen van de BBC? De eigenaar van de plantage zei dat zijn bedrijf hard werkte om de leef- en werkomstandigheden te verbeteren. Hij zei ook dat het lidmaatschap van de *Ethical Tea Partnership* een bewijs was dat zijn bedrijf zich inzette voor verbetering van de omstandigheden in de thee-industrie.

De Rainforest Alliance, de ethische certificeringsorganisatie, voorziet thee van deze plantages van een kikkerzegel, als bewijs dat de thee op een milieuvriendelijke en sociaal verantwoorde manier wordt geproduceerd. In reactie op het rapport van de BBC gaf de Rainforest Alliance toe: 'Onze verificatie is gebaseerd op een jaarlijkse inspectie, dus dat is nooit perfect'. Een lokale mensenrechtenorganisatie die campagne voert om de situaties op de theeplantages te verbeteren zei tegen de BBC dat hij gelooft dat het logo van de Rainforest Alliance 'meer bedoeld is om thee te verkopen dan om de positie van werknemers te versterken'.

Unilever betreft thee van deze plantages, onder andere voor haar merk Lipton tea. Het bedrijf zegt dat het de problemen serieus neemt, dat er vooruitgang is geboekt en dat het met zijn leveranciers werkt aan het realiseren van verantwoorde en duurzame praktijken.

De antwoorden van de betrokken bedrijven klinken allemaal alsof er de vorige dag plotseling iets was misgegaan op de theeplantages. Maar in feite zijn de slechte leef- en werkomstandigheden een structureel probleem dat al lang bekend en gedocumenteerd is. In feite is er niet veel veranderd sinds de koloniale tijden.

Deze zaak illustreert onder meer:

- dat de reacties van de bedrijven bijna identiek zijn: het lijkt alsof ze allemaal hetzelfde PR doe-het-zelf pakket hebben aangeschaft;
- dat ethische samenwerkingsverbanden van bedrijven niet altijd zo ethisch zijn als hun naam doet vermoeden;
- en dat ethische certificering een schijnvertoning kan zijn.

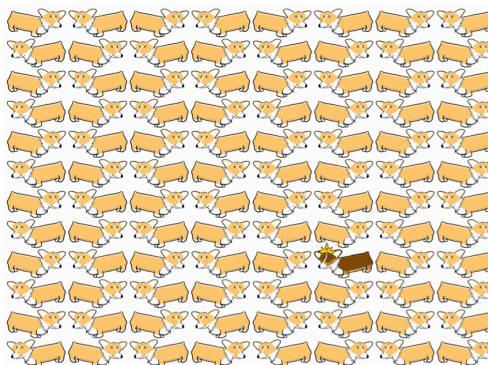
Maar de zaak illustreert ook iets anders. Een toenemend aantal bedrijven begrijpt dat het niet meer voldoende is om in dit soort gevallen een afgesloten PR verklaring af te geven maar dat ze een goed en effectief mensenrechtenbeleid moeten ontwikkelen. Daarom is het belangrijk om ook achter de feiten van deze zaak te kijken:

- de zaak illustreert de uitdagingen en dilemma's waarmee bedrijven worden geconfronteerd als zij een mensenrechtenbeleid willen implementeren;
- in het bijzonder als de lokale overheid niet bereid is om een goed werkend juridisch systeem in te voeren en te onderhouden en zij daarom eerder het probleem is dan de oplossing;
- het is ook mogelijk dat een bedrijf bezig is om een mensenrechtenbeleid te implementeren en dus 'in transitie' is; een dergelijk lerend bedrijf moet anders worden beoordeeld dan een bedrijf dat niet bereid is om te leren.

Dit zijn enkele uitdagingen en dilemma's van onderneming en mensenrechten in een notendop. Of liever gezegd, in een kopje thee.

2. Een jurist in een business school

De uitdagingen van deze leerstoel bestaan voor mij ook in het werken als jurist in een business school. Vorig jaar woonde ik het jaarlijkse congres bij van de European International Business Academy in Uppsala. Van de 400 deelnemers was ik de enige jurist. Ik was beland in een gemeenschap die een academische taal sprak die ik nauwelijks begreep. Ik voelde me als een Engelsman in New York. Ik voelde me als een vreemdeling, een vreemdeling met een verblijfsvergunning. Om te voorkomen dat deze situatie zich vandaag zou herhalen, heb ik veel van mijn juridische vrienden voor deze oratie uitgenodigd. Hartelijk dank voor jullie komst!



Voor het onderzoek dat ik voor deze leerstoel verricht, zoek ik thema's op het kruispunt van de mensenrechten en *international business and management* studies waaraan ik vanuit mijn expertise als jurist kan bijdragen. Een belangrijk thema is de rol van de bedrijfsjurist bij het ontwikkelen en implementeren van het mensenrechtenbeleid van de onderneming. De gedachte is veelal dat als het om dit beleid gaat de juridische afdeling voorzichtig is, dat zij dit beleid inperkt, controleert en soms zelfs belemmert. Dit kan spanningen binnen de onderneming veroorzaken, problemen geven met betrekking tot de consistentie van het ondernemingsbeleid als geheel, en een negatieve invloed hebben op het verhaal dat de onderneming over haar mensenrechtenbeleid vertelt. Anderzijds zijn er ook voorbeelden van ondernemingen waar het initiatief voor een mensenrechtenbeleid juist bij de juridische afdeling lag en deze de leiding nam bij het ontwerp en de uitvoering ervan.

3. Van vrijwillige zelfregulering, via soft law naar hard law?

De rol van de juridische afdeling van de onderneming is van bijzonder belang, omdat de juridische omgeving van ‘onderneming en mensenrechten’ verandert. Tien jaar geleden kon Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen nog worden gezien als een vrijwillige activiteit gericht op de bescherming van de reputatie van het bedrijf. Het kon worden gezien als ‘meer doen dan de wet vereist’. Bedrijven ontwierpen en handhaafden hun eigen bedrijfs- of branchecodes. Vanuit dit perspectief kon de juridische afdeling een defensieve rol spelen, door met name te kijken of dit beleid juridische risico’s creëerde of vergrootte.

Dit beeld is aan het veranderen. Wettelijke regels met betrekking tot de mensenrechten worden steeds belangrijker voor een onderneming. In 2011 aanvaardde de Mensenrechtenraad van de Verenigde Naties het beginsel dat bedrijven mensenrechten moeten respecteren. Dit betekent dat bedrijven onderzoek moeten doen (*due diligence*) om het risico om bij mensenrechtenschendingen betrokken te zijn in kaart te brengen en daartegen voorzorgsmaatregelen te nemen. Daarnaast moeten bedrijven zorgen voor schadevergoeding voor de slachtoffers van mensenrechtenschendingen. Dit zijn zogenaamde *soft law* verplichtingen, omdat als een bedrijf zich niet aan deze verplichtingen houdt, hieraan geen juridische gevolgen zijn verbonden: een slachtoffer kan zich in een rechtszaak tegen een onderneming niet rechtstreeks beroepen op deze verplichtingen en de Staat kan de onderneming niet beboeten als het een van deze verplichtingen schendt. Dat er geen juridische gevolgen zijn, sluit echter niet uit dat een bedrijf wel op andere manieren de gevolgen in zijn bedrijfsvoering ondervindt als hij zich niet aan deze verplichtingen houdt. Ik kom hierop terug (nr. 6).

Meer recent zijn ook *hard law* verplichtingen verschenen op het podium van onderneming en mensenrechten. Hierbij gaat het om wetgeving en om in de rechtspraak geformuleerde verplichtingen. Deze verplichtingen kunnen wél juridisch worden afgedwongen door individuen en de staat. Zo voeren de EU en de VS steeds meer verplichtingen in voor bedrijven om te rapporteren over hun mensenrechtenbeleid en -praktijk. De VN bespreekt momenteel de mogelijkheid van een bindend verdrag op het gebied van onderneming en mensenrechten. Ook individuele Europese landen hebben wetgeving aangenomen of zijn van plan dat te doen.

Hard law is een cruciaal instrument tegen bedrijven die mensenrechten niet serieus nemen. Het is ook van cruciaal belang dat dit instrument verder worden versterkt, zodat het effectiever is voor slachtoffers die schadevergoeding vorderen wegens schending van mensenrechten.

Hoewel *hard law* (afdwingbare wetgeving en rechtspraak) belangrijker worden, zou het te simplistisch zijn om te zeggen dat het reguleringsproces zich ontwikkelt van vrijwillige zelfregulering, via *soft law* naar *hard law*. Het is ook net reëel te verwachten dat *hard law* vrijwilligheid en *soft law* volledig gaan vervangen. Niet alleen omdat het lang zal duren om deze wetgeving aan te nemen en te implementeren en slachtoffers van mensenrechten niet zo lang kunnen wachten. Maar ook omdat wetgeving en rechtspraak het eigenlijke probleem tussen onderneming en slachtoffer niet wezenlijk oplossen, laat staan de onderliggende structurele problemen die vaak complex en veelomvattend zijn.

Dit betekent dat we in onderneming en mensenrechten een gevarieerd reguleringskader (nodig) hebben van vrijwillige zelfregulering, soft law en hard law. De onderlinge verhoudingen binnen dit kader zullen blijven veranderen met vermoedelijk meer nadruk op wetgeving en rechtspraak.

Onderscheiden kenmerken van zelfregulering, soft law and hard law

	Vrijwillige zelfregulering	Soft law	Hard law
Wie maakt de regels?	Bedrijven en brancheorganisaties	Internationale organisaties en staten	Wetgevers en rechters
Geldigheid van de regels	Regels gelden voor bedrijf of sector	Regels gelden wereldwijd	Regels gelden regionaal (EU) of nationaal
Wie controleert de naleving?	Bedrijven	Overheid, NGO's en individuen (niet-juridische handhaving)	Staat, NGO's en individuen (juridische handhaving)
Aard van de regels	Specifieke regels voor bedrijfsactiviteiten	Abstracte en algemene regels	Specifieke en incidentele regels
Duurzaamheid en mensenrechten	Duurzaamheid, later ook mensenrechten	Mensenrechten omvatten duurzaamheid	Mensenrechten omvatten duurzaamheid
Bedrijfsadviseurs	Adviesorganisaties	Adviesorganisaties en advocatenkantoren	Advocatenkantoren
Bedrijfsafdelingen	PR en MVO (CSR)	MVO (CSR) en Juridisch	Juridisch

4. Transitiefases voor Legal in het mensenrechtenbeleid van de onderneming

Iedere bedrijfsjurist zal het er mee eens zijn dat mensenrechten tot zijn business behoren. Maar de sleutelvraag is: welke rol speelt hij in het mensenrechtenbeleid van de onderneming? Probeer hij dat beleid tegen te houden, te controleren, te faciliteren, te ondersteunen of te stimuleren?

Om de mogelijke posities van de bedrijfsjurist beter zichtbaar te maken, ontwikkel ik kenmerken die behoren bij verschillende niveaus van betrokkenheid. Hierbij bouw ik voort op het veranderingsmodel van mijn collega Rob van Tulder. Dit model dient twee doelen. Ten eerste faciliteert het een vergelijking van de verschillende manieren waarop juridische afdelingen in bedrijven functioneren; dit is de statische functie. Daarnaast heeft het model een dynamische functie, doordat het duidelijk kan maken hoe de juridische afdeling zich op bepaalde onderdelen ontwikkelt en heeft ontwikkeld en hoe zij concrete stappen kan nemen voor haar betrokkenheid in de richting van een actief of proactief mensenrechtenbeleid.

Hier is een eerste concept van dit kader.

Transitiefasen voor Legal: algemeen

	Inactieve fase	Reactieve fase	Actieve fase	Proactieve fase
Oriëntatie	Intern georiënteerd	Reactieve houding jegens externe stakeholders	Actieve, intern georiënteerde houding	Extern georiënteerd
Zakelijke houding	Schade voor het bedrijf vermijden	Schade voor het bedrijf vermijden	Schade voor het bedrijf vermijden en rechten van anderen respecteren	Schade voor het bedrijf vermijden en rechten van anderen beschermen
Mensenrechtenbeleid	Geen beleid Schending van mensenrechten als operationele nevenschade	Beleid volgt externe prikkels Inclusief UNGP, OECD en Global Compact	Geïmplementeerd autonoom beleid Respecteren van mensenrechten is leidend	Geïmplementeerd autonoom beleid Beschermen van mensenrechten is leidend
Rol bedrijfsjurist	Instrumenteel in het tegenhouden van verandering	Ondersteunt de aanpassing aan onvermijdelijke verandering	Actief betrokken bij vormgeven en implementeren mensenrechtenbeleid	Actief betrokken bij vormgeven en implementeren mensenrechtenbeleid

In dit model onderscheid ik vier fasen: een inactieve, reactieve, actieve en proactieve fase. Deze fasen behoren tot verschillende business oriëntaties: een intern georiënteerde onderneming, een onderneming die reactief is naar externe stakeholders, een actieve onderneming die intern georiënteerd is, en een proactieve onderneming die extern georiënteerd is.

Op de tweede regel staan de verschillende mogelijke business houdingen: de houding van inactieve en reactieve onderneming is: 'geen schade doen aan het bedrijf'. Een actieve onderneming beoogt geen schade te doen aan het bedrijf en aan anderen. Dit betekent dat anderen (werknemers, consumenten, bij de onderneming betrokken gemeenschappen) een cruciaal onderdeel van het business model zijn. En de proactieve onderneming wordt gekenmerkt door een positief doel, namelijk geen schade te doen aan het bedrijf en goed te doen aan anderen. Dit betekent: niet alleen de mensenrechten van anderen te respecteren maar deze ook te actief te beschermen.

Op de volgende regel staat het mensenrechtenbeleid van de onderneming: dit kan variëren van geen (of geen serieus) beleid (inactief), een beleid dat alleen reageert op externe prikkels (reactief), een beleid dat het *respecteren* van mensenrechten als cruciaal voor haar business model beschouwt (actief) en tenslotte het beleid van de proactieve onderneming, dat de *bescherming* van mensenrechten als leidend beginsel volgt (proactief).

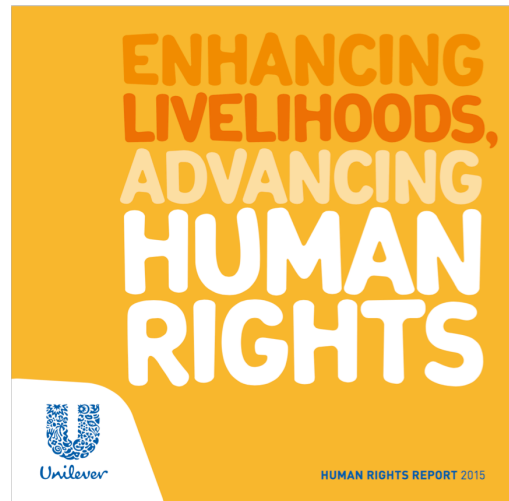
Tot slot kunnen we kijken naar de mogelijke rollen van de juridische afdeling: zij kan instrumenteel zijn bij het niet respecteren van mensenrechten (inactief), ze kan de onderneming ondersteunen bij de aanpassing aan onvermijdelijke veranderingen (reactief), ze kan actief betrokken zijn bij de vormgeving en uitvoering van het mensenrechtenbeleid om geen schade aan anderen te berokkenen (actief), of om goed te doen aan anderen door de bescherming van hun mensenrechten te verbeteren (proactief).

Deze fasen hebben vanzelfsprekend elk hun uitdagingen en dilemma's. Aan elke fase zijn kosten verbonden. Een inactieve of reactieve aanpak kan goedkoper op de korte termijn, terwijl een actieve of proactieve aanpak goedkoper kan zijn op de lange termijn. Ook kunnen er verschillende effecten zijn voor de reputatie van het bedrijf. En bovendien kan het zo zijn dat de onderneming zich in bepaalde opzichten in een actieve of een proactieve fase bevindt, terwijl zij zich in andere opzichten nog inactief of reactief gedraagt.

5. Een voorbeeld: Unilever

Unilever is het eerste grote bedrijf dat rapporteert over zijn implementatie van de Richtlijnen van de Verenigde Naties inzake Onderneming en mensenrechten. Dit is een belangrijke stap, omdat actief en proactief mensenrechtenbeleid van een onderneming niet mogelijk is zonder zo volledig mogelijke transparantie. Het rapport van Unilever toont ook de uitdagingen en de vele dilemma's bij het implementeren van een mensenrechtenbeleid.

De ambities van Unilever mensenrechten zijn niet alleen een PR verhaal maar een beleid dat CEO Paul Polman tot zijn persoonlijke verantwoordelijkheid heeft gemaakt. Dit is een belangrijke indicatie voor het realiteitsgehalte van het mensenrechtenbeleid van de onderneming. Het is ook een voorwaarde voor de effectiviteit van de uitvoering van het beleid. Bovendien is het moedig want het maakt de CEO, het gezicht van het bedrijf, kwetsbaar voor kritiek.



Wanneer een onderneming rapporteert over haar actieve of proactieve mensenrechtenbeleid, is het de vraag hoe transparant het wil zijn. Waar het moeilijk of onmogelijk is om volledig te zijn, moet de onderneming aangeven wat voor soort informatie uit het rapport is weggelaten. Ik begon deze oratie met de theeplantages in Assam, waar Unilever zijn Lipton thee van betreft. Het is waarschijnlijk Unilever bekend was met de problemen die zich daar voordoen maar zij werden niet genoemd in het mensenrechtenrapport van de onderneming. Daarnaar gevraagd door de media, zei Unilever dat dit eerste rapport beperkt was tot de 200 belangrijkste leveranciers. Dat is niet onbegrijpelijk maar die beperking had Unilever dan wel in het rapport mogen vermelden. Het gevolg van deze misser was dat Unilever er deze week in de media stevig van langs kreeg, zoals in het Financieel Dagblad.

Een ander voorbeeld van een dilemma voor Unilevers mensenrechtenrapport was de kwikvergiftiging in het Indiase Kodaikanal door één van de dochterondernemingen van Unilever. Deze zaak werd evenmin vermeld in het rapport. Unilever ontkent aansprakelijkheid voor de schade. De kwestie werd onlangs weer in het nieuws gebracht door een clip van een Indiase rapper die viraal ging en drie miljoen keer is bekeken op YouTube. In een persbericht verduidelijkte Unilever haar positie maar deze verklaring maakte duidelijk dat de zaak nog liep toen het mensenrechtenrapport werd opgesteld. Dit roept de vraag welke rol Unilevers juridische afdeling heeft gespeeld bij de beslissing om deze zaak niet in het rapport op te nemen. Zoals ik al opmerkte, moeten lerende organisaties zoals Unilever op een andere manier worden beoordeeld dan orga-

nisaties die niet bereid om te leren zijn. Maar de les die kan worden getrokken uit deze twee voorbeelden is dat transparantie mooi is maar transparant zijn over transparantie beter.

6. De juridische business case voor een actief of proactief mensenrechtenbeleid

Nu kan men zeggen: 'Dat is allemaal goed en wel maar een actief of proactief mensenrechtenbeleid is een kwestie van strategie, van ethiek, of van het beschermen van de reputatie van de onderneming. Juridisch bestaat er geen grond of noodzaak voor.' Mijn stelling in deze oratie is dat een actief of proactief mensenrechtenbeleid ook juridisch de juiste weg is.

Ik begin met een opmerking van John Ruggie, de voormalige speciale vertegenwoordiger van de secretaris-generaal van de VN voor bedrijven en mensenrechten. Hem werd gevraagd: hoe brengen we de moraliteit weer terug in de onderneming? En hier is zijn antwoord:

'Neem het voorbeeld van de mensenrechten. Mensenrechten zijn eigenlijk heel eenvoudig. Zij betekenen: 'behandel mensen met waardigheid'. Dat kun je zien als een morele code maar je kunt het ook zien als de essentie van de sociale duurzaamheid van ondernemingen. Want als je mensen niet met waardigheid behandelt, zul je ze niet veel langer om je heen hebben, als werknemer of als consument. En als het gaat om gemeenschappen waarin je actief bent, gaan ze je tegen werken. Dus ja, het is een morele zaak om mensen met waardigheid te behandelen, maar het is ook zeer beslist een materiële zaak voor het bedrijfsleven. '

Mensenrechten respecteren betekent mensen met waardigheid behandelen. Dit is niet alleen, zoals Ruggie zegt, een morele kwestie en voor het bedrijf een materiële kwestie, het is ook een juridische kwestie. Want er zijn er diverse solide juridische redenen voor een actief of proactief mensenrechtenbeleid van een onderneming.

a. *Vloeiende grenzen tussen soft law en hard law*

'*Hard law* is de verantwoordelijkheid van de juridische afdeling, *soft law* is de verantwoordelijkheid van CSR'. Of: '*Soft law* is voor de softies, *hard law* is voor de stoere jongens.' Natuurlijk is dit een valse tweedeling. Het onderscheid tussen *hard law* en *soft law* is vloeiend en ze raken meer en meer met elkaar verweven. Zo zijn bijvoorbeeld niet-financiële verslagleggingsverplichtingen steeds meer verbonden met *soft law* regels. *Soft law* is daarom een zaak voor de bedrijfsjurist als hij zich ervan wil verzekeren dat het bedrijf op juiste wijze rapporteert over haar mensenrechtenbeleid en -praktijk.

b. *Betere beoordeling en beheer van juridische risico's*

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven de neiging hebben om hun vermogen te overschatten om de risico's te bepalen van de effecten van hun activiteiten op derden. Het is daarom niet onwaarschijnlijk dat bedrijfsjuristen geneigd zijn hun vermogen om juridische risico's te bepalen eveneens overschatten. Een meer nauwkeurige inschatting van de juridische risico's is mogelijk in een bedrijf met een actief of proactief mensenrechtenbeleid, dat *due diligence* met betrekking tot mensenrechtenrisico's serieus neemt en een goed stakeholder beleid heeft. De naleving van *soft law* verplichtingen verbetert het ontdekken, beoordelen en beheren van juridische risico's.

c. *Voorkomen van geschillen en operationele vertragingen*

Als de onderneming due diligence verricht met betrekking tot mensenrechtenrisico's kan zij beter anticiperen op geschillen met werknemers, vakbonden, consumenten en gemeenschappen. De kosten van dit beleid kunnen veel lager zijn en vaak zelfs een fractie van de operationele verliezen die door geschillen worden veroorzaakt.

d. *Boven het wettelijke waterpeil blijven*

Een bedrijf met een actief of proactief mensenrechtenbeleid anticipeert op de vele, niet zelden enigszins willekeurige wijzigingen in de nationale en EU regelgeving in de komende tien jaar. Omgekeerd betekent een reactief beleid dat het bedrijf steeds moet inspelen op de verschillende stukjes-bij-beetjes-veranderingen. Dit kan uiteindelijk duurder zijn dan te investeren in een actief of proactief beleid waarmee het bedrijf boven het wettelijke waterpeil blijft.

e. *Actieve overheden, banken, investeerders, inkoop, zakelijke klanten*

Weliswaar kunnen *soft law* verplichtingen niet juridisch (voor de rechter) worden afgedwongen, maar het niet voldoen aan deze verplichtingen brengt steeds meer andere bedrijfsrisico's mee. Te denken valt aan het niet in aanmerking voor exportkredietgaranties, voor deelname aan handelsmissies, aan het verliezen van aanbestedingsprocedures, het minder aantrekkelijk zijn voor banken en investeerders.

De ontwikkeling dat banken en investeerders kritischer worden op de mensenrechtenrisico's wordt onder meer bewaakt door de zogenaamde Eerlijke Geldwijzer, een project van een consortium van NGO's, waaronder Amnesty International. Zij publiceert regelmatig gegevens over de manier waarop banken en andere financiële instellingen hun geld te investeren. Dit stelt consumenten in staat om te beslissen over hun financiële beleggingen.

f. *Link met corporate governance*

Er bestaat een nauw verband tussen 'good corporate governance' (goed ondernemingsbestuur) en maatschappelijke verantwoord ondernemen. Dit wordt erkend in de Nederlandse corporate governance code, die van de raad van commissarissen verlangt aandacht te schenken aan maatschappelijke aspecten en aan de relevante belangen van de stakeholders van de onderneming. De Code gaat uit van het 'voldoe of verklaar'-principe: ofwel het bedrijf geeft in het jaarverslag informatie over de naleving van de Code of het verklaart waarom het een of meer bepalingen van de Code niet toepast.

g. *Soft law verplichtingen zijn juridische verplichtingen*

De wellicht meest fundamentele reden voor het juridisch ondersteunen van een actief of proactief mensenrechtenbeleid van een onderneming is de volgende. Sinds de goedkeuring van de richtsnoeren voor onderneming en mensenrechten van de Verenigde Naties in 2011, is het voor een onderneming een juridische verplichting om de mensenrechten van werknemers, consumenten en gemeenschappen te respecteren. Een bedrijfsjurist of een externe advocaat zou kunnen betogen dat het hier slechts gaat om juridisch niet-afdwingbare verplichting en dat er dus geen juridische gevolgen zijn als het bedrijf zich hier niet aan houdt. Met andere woorden: de onderneming kan met niet-nakoming dus prima weggkomen. Een bedrijf met een inactief of reactief mensenrechtenbeleid zal dit defensieve en calculerende advies verwelkomen. In diverse bedrijven is het juridische beleid om niet of slechts minimaal te voldoen aan wettelijke verplichtingen zolang je er feitelijk en juridisch maar mee kunt weggkomen.

Daarentegen neemt de juridische afdeling van een onderneming met een actief of proactief mensenrechtenbeleid *soft law* verplichtingen serieus, omarmt deze en behandelt mensen met waardigheid; zij respecteert de mensenrechten (actief) of streeft naar een betere bescherming van deze rechten (proactief). Op deze manier beschermt het bedrijf niet alleen haar werknemers, consumenten en gemeenschappen maar ook zichzelf.

Kortom: een actief mensenrechtenbeleid vereist de inzet en de betrokkenheid van de legal department van de onderneming. Op deze manier draagt zij bij aan een geïntegreerd mensenrechtenpraktijk in het hele bedrijf en worden inconsistenties en foutieve afstemming voorkomen.

7. Interne stroomlijning binnen de onderneming: AkzoNobel en Zara

AkzoNobel werd rond 2000, na een aantal overnames en verkopen, gekenmerkt door drie verschillende culturen en drie verschillende manieren van zakendoen. De toenmalige General Counsel, Jan Eijsbouts, zag dat geen van deze culturen erop gebrand was om op een ethisch correcte manier zaken te doen. Dit had negatieve gevolgen voor de juridische risico's van het bedrijf. In overleg met CEO Cees van Lede nam Eijsbouts het initiatief voor het opstellen en implementeren van een uitvoerig juridisch en ethisch kader, inclusief mensenrechten, op basis van de toen toonaangevende OESO-richtlijnen. Dit proces veranderde volgens Eijsbouts ook de rol van de bedrijfsjurist:



'De bedrijfsjurist is niet langer de juridische technicus die alleen zijn specialistisch advies geeft als zijn business cliënt dit noodzakelijk vindt en hem daar om vraagt. Een proactieve houding, waarbij de jurist tevens tijdig melding maakt van relevante ontwikkelingen op juridisch gebied, moet de basis zijn voor de nauwe vertrouwensrelatie tussen business cliënt en jurist die nodig is voor de juridische integriteit van de onderneming in het belang van haar stakeholders en de samenleving als geheel. De juridische account managers van de business units spelen een belangrijke rol bij ethische en wettelijke compliance.'

Een contrasterend voorbeeld betreft de Spaanse modeketen Zara. Dit voorbeeld is ontleend aan een rapport van onderzoeksorganisatie SOMO. In 2011 werden in twee kleine workshops in Sao Paulo, Brazilië, vijftien illegale immigranten aangetroffen die onder erbarmelijke omstandigheden leefden en werkten. Ze moesten tot 16 uur per dag werken en werden in hun bewegingsvrijheid beperkt. De overheidsinspecteurs classificeerden de omstandigheden in de workshops als 'vergelijkbaar met slavernij'.



De workshops waren gecontracteerd door een leverancier van Zara. Volgens de Braziliaanse autoriteiten oefende Zara Brasil controle uit over de bevoorradingsketen en kon zij daarom worden beschouwd als de feitelijke werkgever van de vijftien immigranten in de workshops. De Braziliaanse overheid stelde dan ook dat Zara wettelijk verantwoordelijk was voor de situatie van de werknemers.

Zara reageerde op twee verschillende manieren op de bevindingen van de Braziliaanse autoriteiten. Aan de ene kant verzekerde zij haar aandeelhouders dat zij in staat was om effectief toezicht te houden op haar bevoorradingsketen. Zij gaf daarmee toe dat zij controle had over de keten en aanvaardde morele verantwoordelijkheid. Aan de andere kant ontkende Zara juridische aansprakelijkheid voor de omstandigheden in de workshops. Zij betoogde dat zij de uitbesteding aan deze workshops niet had geautoriseerd, dat zij zich niet bewust was van de outsourcing en dat de aanbestedende partij bedrog had gepleegd met de audits.

Samengevat: Zara vertelde de aandeelhouders dat het de bevoorradingsketen controleerde maar zij achtte zich niet aansprakelijk, omdat het geen controle had over de bevoorradingsketen. Dit is een typisch voorbeeld van ongeloofwaardige inconsistente communicatie door een bedrijf, veelal als gevolg van een interventie door de juridische afdeling.

Controle is een belangrijk thema in de discussie over de aansprakelijkheid van multinationale ondernemingen. Juridische afdelingen van bedrijven beweren graag dat ze geen controle hebben over hun leveranciers en over hun dochterondernemingen (dit laatste wordt ook wel de *separate entity theory* genoemd). *Soft law* en ondernemingspraktijken laten echter een ander beeld zien, zoals ook wordt geïllustreerd in het hiervoor genoemde geval van Zara. Het argument van het gebrek aan controle staat ook op gespannen voet met het concept van wereldwijde waardeketens (*global value chains*). Deze ketens zijn onmogelijk te onderhouden en te beheren zonder een aanzienlijke mate van controle door de leidende onderneming.

Deze juridische benadering kan worden gekoppeld aan het mensenrechtenbeleid van de onderneming. De hierboven genoemde *separate entity theory* weerspiegelt een inactief of reactief mensenrechtenbeleid. Een actief mensenrechtenbeleid impliceert dat de onderneming verantwoordelijkheid aanvaardt voor dochterondernemingen en leveranciers (afhankelijk van de mate van invloed en controle), en een proactief mensenrechtenbeleid beschouwt dochterondernemingen en leveranciers als een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Transitiefasen voor Legal: de onderneming als eenheid of als losse verzameling eenheden

	Inactief	Reactief	Actief	Proactief
Bedrijfs-structuur	Theorie van de gescheiden eenheden: geen aansprakelijkheid voor dochters en leveranciers	Theorie van de gescheiden eenheden: geen aansprakelijkheid voor dochters en leveranciers	Accountability voor dochters en leveranciers	Gedeeltelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid voor dochters en leveranciers

8. Klachtenmechanismen

Een belangrijke testcase voor het mensenrechtenbeleid van een bedrijf is de manier waarop het omgaat met klachten. Het bieden van een klachtmechanisme wordt vereist in de Richtlijnen van

de Verenigde Naties. Zoals Ruggie schreef in zijn Framework-rapport: ‘Een weddenschap aangaan op het winnen van een rechtszaak of het met succes bestrijden van vijandige campagnes is op zijn best optimistisch risicomanagement. Bedrijven moeten klachten in een vroeg stadium identificeren en aanpakken, voordat ze escaleren. Een effectief klachtmechanisme is onderdeel van de maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren.’

Een goed functionerend klachtenmechanisme betekent dus iets anders dan procedures bij de afdelingen klantenservice van telefoon- of luchtvaartmaatschappijen. Het beleid van dit soort bedrijven is om een klacht te negeren, te ontkennen of te kleineren en de klager zo op afstand te houden, in de wachtrij te zetten of af te schepen. Er zijn zowel botte als subtiel verfijnde systemen die alle zijn gericht op het uitputten van de klager zodat hij zijn zaak niet voortzet. Dit is de typische benadering van een inactief bedrijf. Het is een bekend feit dat een passieve behandeling van klachten en het niet serieus nemen van de klager, de meest vruchtbare grond creëert voor een escalatie van het conflict. Maar omdat deze bedrijven weten dat de meeste klagers niet over de middelen beschikken om te procederen, beschouwen zij dit escalatierisico als acceptabel.

Transitiefasen voor Legal: Klachtenmechanismen

	Inactief	Reactief	Actief	Proactief
Klachten-mechanismen	<p>Geen (effectief) mechanisme</p> <p>Doel is klagers te ontmoedigen</p>	<p>Basaal mechanisme</p> <p>Doel is klachten kanaliseren en defensief te behandelen</p>	<p>Effectief mechanisme dat dient als risico-informatie instrument</p> <p>Doel is probleem van klager op te lossen</p>	<p>Effectief mechanisme dat dient als risico-informatie instrument</p> <p>Doel is ook bij te dragen aan oplossing van onderliggende problemen</p>

Een klachtenmechanisme van een reactieve onderneming daarentegen beoogt de klachten te kanaliseren en zal deze op een defensieve manier afdoen.

Voor de actieve onderneming functioneert het klachtenmechanisme als een risico-informatie-instrument en draagt het bij aan een leerproces. Klachten worden serieus genomen en worden onbevooroordeeld benaderd en het mechanisme is effectief in het oplossen van het probleem van de klager. Het klachtenbeleid van de onderneming is gebaseerd op objectief en onafhankelijk advies.

Het proactieve bedrijf kijkt niet alleen naar de klacht ook naar de achtergrond ervan en beoogt niet alleen het probleem van de klager op te lossen maar ook bij te dragen aan een oplossing van de onderliggende maatschappelijke problemen. Hiertoe is een solide stakeholder- en partnershipbeleid essentieel. De bedrijfsjurist is dan niet langer de advocaat van het bedrijf alleen maar hij moet ook de rechten en belangen van de klager in overweging nemen. Dit vereist een nieuwe benadering door de bedrijfsjurist.

9. Juristen kunnen problematische mensen zijn

Als juristen zijn we opgeleid om foute gebeurtenissen te voorkomen. Als iets verkeerd is gegaan, hebben we geleerd om te onderhandelen en een deal te sluiten. En als dat niet lukt, weten

we hoe we moeten procederen en vechten. We hebben de neiging ons te richten op problemen en we zijn minder bedreven in het oplossen van die problemen, laat staan om te bevorderen dat er uit een crisis iets goeds voortkomt. Want, zoals we vaak zeggen, dat is niet de taak van de jurist. Het recht vereist immers meestal slechts dat iemand niet iets verkeerd doet. Het recht vereist vrijwel nooit dat iemand iets goeds doet.

Een saillant voorbeeld illustreert dit punt. Bodo is een van de zwaar vervuilde gebieden in de Nigerdelta in Nigeria. Sinds de olielekages in Bodo in 2008 begonnen, is het gebied overwegend zwart. Anders dan in de Oruma zaak (die aanhangig is voor de Nederlandse rechter), had Shell de aansprakelijkheid voor de vervuiling in Bodo erkend. Maar Shell en de bewoners van Bodo konden geen akkoord bereiken over de manier waarop het gebied moest worden gereinigd.

De toenmalige Nederlandse ambassadeur in Nigeria, Bert Ronhaar, nam toen de rol van bemiddelaar op zich tussen Shell en de bevolking. Er werd echter geen vooruitgang geboekt. Ambassadeur Ronhaar zag dat de partijen ronduit vijandig tegen elkaar waren. Toen besloot hij om de partijen te vragen te onderhandelen zonder hun advocaten. Dat was de doorbraak. De onderhandelingen kwamen op gang, het vertrouwen tussen de partijen groeide en zij bereikten een solide overeenkomst over de sanering van het gebied.



Het is daarom van belang om juristen meer te leren de oplossing te zien in plaats van het probleem. En niet de oplossing voor de onderneming maar de oplossing voor de onderneming en de klager en, bij voorkeur, mede voor de samenleving.

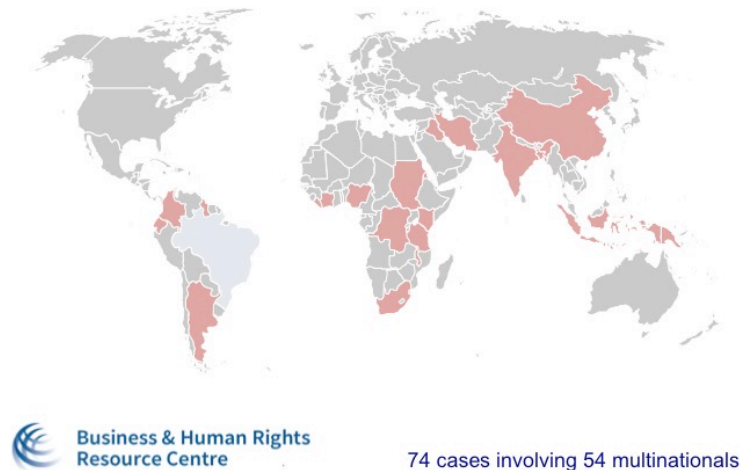
10. Het database onderzoek

Als jurist in de Rotterdam School of Management heb ik het voorrecht samen te werken in een bredere interdisciplinaire onderzoekagenda, inclusief kwantitatief onderzoek. Eén van deze onderzoeksprojecten bestaat uit het ontwikkelen van een database van multinationale bedrijven die betrokken zijn geweest bij rechtszaken inzake mensenrechtenschendingen. We koppelen deze bedrijven aan een verscheidenheid van gegevens, zoals de bedrijfstak, de aard van de onderneming (beursgenoteerd, familiebedrijf), het land van de hoofdvestiging van de onderneming, het land waar de overtreding plaatsvond, het rapportagesysteem, het bedrijfsmodel (aandeelhouder of stakeholder), het managementsysteem, enz., enz.

Een van de doelstellingen is om te ontdekken welke bedrijfskenmerken van belang zijn voor de manier waarop bedrijven en hun juridische afdelingen reageren op rechtszaken en wat dit betekent voor het bedrijf ten opzichte van vergelijkbare bedrijven en de economie als geheel. Zo kijken we bijvoorbeeld naar hoe het begin en het einde van een rechtszaak invloed heeft op de aandelenkoers van het bedrijf. Uit een grote steekproef van rechtszaken die zijn gedocumen-

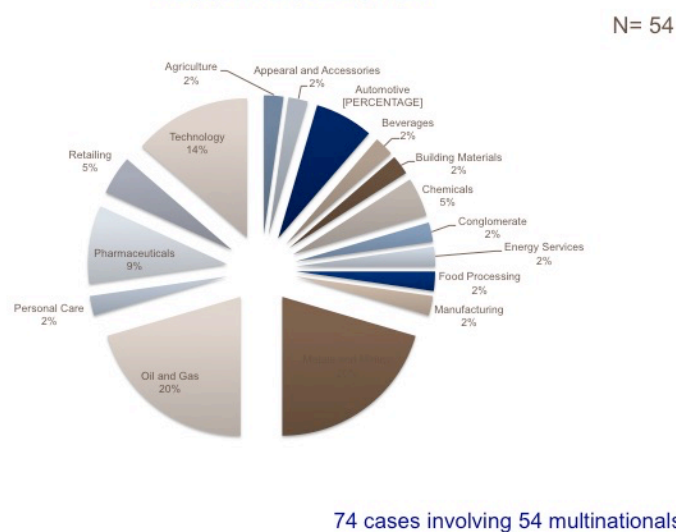
teerd door het *Business and Human Rights Resource Centre* en van rechtszaken die we in de literatuur vonden, selecteerden we 74 rechtszaken waarbij 54 beursgenoteerde multinationals waren betrokken in de periode 1950 tot heden. Graag presenteer ik enkele eerste resultaten.

LOCATION OF HUMAN RIGHTS VIOLATIONS



Plaats van de mensenrechtenschendingen: deze bevinden zich in Zuid-Amerika, Afrika, het Midden-Oosten, Zuid-Azië en Zuidoost-Azië. Opvallend is de sterke concentratie van de schendingen in grote ontwikkelingslanden. Vinden slachtoffers uit kleinere landen het moeilijker om een rechtszaak aan te spannen? Zijn NGOs daar minder sterk vertegenwoordigd? Of zijn daar minder gevallen waarin bedrijven mensenrechten schenden? Dat laatste klinkt onwaarschijnlijk maar het kan niet worden uitgesloten. Er is aanvullend onderzoek nodig naar de correlatie tussen schendingen van de mensenrechten door bedrijven en de omvang van het land.

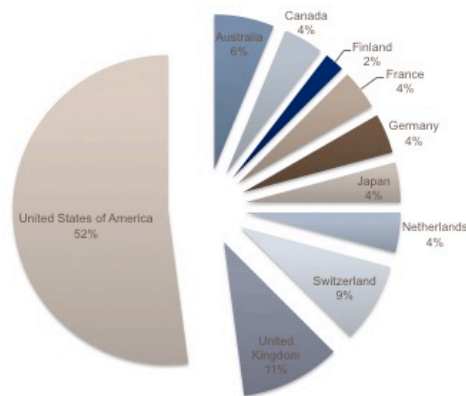
INDUSTRY DISTRIBUTION



Verdeling per bedrijfstak: zoals verwacht vonden we een sterke concentratie van zaken met betrekking tot de winning van edelmetalen, olie en gas. We vonden echter ook, en dat is voor

sommigen wellicht enigszins verrassend, een toename van het aantal gevallen in de technologie, farmacie en de auto-industrie.

CORPORATE NATIONALITIES



74 cases involving 54 multinationals

Nationaliteit van de onderneming: waar is de zetel (het hoofdkantoor) van het bedrijf dat aansprakelijk werd gesteld? Deze grafiek laat zien dat het in de meerderheid van de gevallen gaat om Angelsaksische bedrijven, waaronder de binationale onderneming Shell. Zij vertegenwoordigen bijna 75% van de zaken. In deze landen zijn de mogelijkheden om te procederen meestal beter en er zijn actieve advocatenkantoren die alleen slachtoffers vertegenwoordigen. In deze landen zijn rechtszaken ingebed in de nationale cultuur. Het zijn bovendien landen met een sterke en vrije pers die aandacht zal besteden aan de zaak, wat voor de onderneming veelal reputatieschade oplevert. De procescultuur in deze landen betekent dat de onderneming veelal geneigd is zijn tot een reactieve en defensieve aanpak.

Vervolgens selecteerden we gevallen waarin we in meer detail keken naar de impact van het begin en het einde van rechtszaken op de aandelenkoersen van de onderneming. We vergeleken deze koersen met de algemene trend op de beurs (volgens de Standards & Poor Index) en met een steekproef van vergelijkbare ondernemingen.

Op dit punt aangekomen, herinner ik de lezer hier aan mijn ervaring in Uppsala, aan de vreemde taal die daar werd gesproken en die ik als jurist nauwelijks begreep. Dus aan al mijn juristen-vrienden in de zaal: ik heb er alle begrip voor als u deze slide niet op het eerste gezicht doorgrondt en u zich daarentegen langzaam in uw stoel naar beneden voelt glijden.

Hier is het voorbeeld.



Deze grafiek gaat over oliemultinational Chevron. Chevron werd geconfronteerd met twee rechtszaken: één in Nigeria en één in Ecuador. Beide rechtszaken begonnen in de vroege 2000nds en duurden geruime tijd. Beide zaken eindigden in een schikking. Vanuit het standpunt van de juridische afdeling van de onderneming kan dit een positief resultaat zijn geweest, ook omdat de zaak niet eindigde in een rechterlijke uitspraak en er dus geen precedent werd gecreëerd.

Maar als je kijkt naar deze grafiek is de conclusie vanuit een strategisch oogpunt misschien toch niet zo positief. Je ziet een donkerblauwe, lichtblauwe en een grijze lijn. De lichtblauwe lijn toont de ontwikkeling van de aandelenkoersen van Chevron over de periode 2000-2015. De donkerblauwe lijn toont de gemiddelde aandelenkoersen van de bedrijfstak over dezelfde periode. Vergelijking van deze lijnen laat zien dat de rechtszaken een negatief effect op de Chevron reputatie kunnen hebben gehad. Deze conclusie wordt bevestigd door het feit dat de onderneming relatief hetzelfde scoort als de hele S&P-index (dit is de grijze lijn). Dit betekent dat een succes van de juridische afdeling minder positief kan zijn voor het bedrijf als geheel.

Dit is slechts één voorbeeld maar we hebben er natuurlijk meer. Er zitten dus meer koekjes in de trommel maar ik houd me aan de beste Nederlandse tradities: je mag één koekje pakken en daarna gaat het deksel weer stevig op de trommel. Totdat het tijd is voor het volgende koekje.

Samen met het Erasmus team zal ik dit deel van het onderzoek verder ontwikkelen. Het Business-Society Management departement vormt een uitstekend kader voor het creëren van relevante inzichten op het gebied van het internationale bedrijfsleven en de mensenrechten. De resulterende databank zal beschikbaar komen voor wetenschappers en zal hopelijk leiden tot extra onderzoek op het snijvlak van recht en business studies.

11. De bredere achtergrond van onderneming en mensenrechten

Aan het einde van deze oratie wil ik graag enkele opmerkingen maken over de bredere context van het onderwerp van mijn leerstoel. In onderneming en mensenrechten praten we vaak over problemen die micro manifestaties zijn van macrofalen. Met andere woorden, veel van de problemen waar we voor staan in onderneming en mensenrechten zijn het resultaat van de manier waarop de wereld is georganiseerd: economisch en politiek. Ik zeg iets over onderneming en mensenrechten in de westerse wereld, en daarna iets over de band tussen staten en het bedrijfsleven, die zowel een bedreiging als een kans zijn voor de bescherming van mensenrechten.

Mensenrechten staan niet alleen onder druk in ontwikkelingslanden, conflictgebieden en fragiele staten maar ook in het westen. Uitholling van mensenrechten is een wereldwijde ontwikkeling onder invloed van deregulering en privatisering en een reductie van de verzorgingsstaat. We zien een toenemende armoedekloof, een krimpende middenklasse, een groeiende lagere klasse en werknemers die hun rechtszekerheid en bestaanszekerheid zien verminderen door het toenemen van tijdelijke contracten en nul-uren contracten, terwijl pensioenregelingen worden beperkt of afgeschaft. Bescherming van de mensenrechten is niet alleen een punt van zorg in ontwikkelingslanden, maar in toenemende mate ook in de westerse wereld.

Deze twee werelden zijn op een cynische manier met elkaar verbonden: groeiende armoede in het westen betekent ook dat goedkope kleding voor veel mensen geen luxe maar noodzaak. Deze goedkope kleding wordt voornamelijk geproduceerd in Azië onder dubieuze arbeidsomstandigheden, met inbegrip van kinderarbeid. Het resultaat is dat de armste mensen in Azië het voor de armste mensen in het westen mogelijk maken om rond te kunnen komen.

In samenhang met deze ontwikkeling is de nauwe band tussen bedrijfsleven en overheden een toenemende bron van zorg. Mensenrechten zijn met name in gevaar waar overheden onvoldoende weerstand bieden tegen de machtige en steeds invloedrijkere bedrijvenlobby. Ik noem enkele van vele voorbeelden.

- De steeds krachtiger lobby van het bedrijfsleven richting overheden en de Europese Unie leidt tot ernstige onevenwichtigheden. De politiek raakt steeds meer in de greep van het grote geld, het meest openlijk in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Als dit gebeurt in ontwikkelingslanden noemen we het corruptie. In het westen heet het democratie.
- Overheden nemen onvoldoende maatregelen tegen klimaatverandering, onder meer omdat zij toegeven aan de lobby van het bedrijfsleven. De recente Urgenda zaak waarin een Nederlandse rechter de staat opdroeg meer te doen om klimaatverandering tegen te gaan was voor een belangrijk deel gebaseerd op toepassing van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens. De zaak illustreert de centrale rol van de rechter in de handhaving van mensenrechten. In feite is de rechtbank de enige plaats waar pacts tussen de staat en het bedrijfsleven kunnen worden doorbroken.
- De aardbevingen in Groningen werden veroorzaakt door de NAM, een bedrijf dat eigendom is van Shell en ExxonMobil en waarin het Nederlandse ministerie van Economische Zaken een invloedrijke rol speelt. Pas recent is gebleken dat de NAM en het ministerie decennia lang in geen enkel opzicht de rechten van de Groningers op leven, privéleven en woning hebben gerespecteerd.



- TTIP, het Trans-Atlantische handels- en investeringspartnerschap tussen de EU en de VS kan een negatieve invloed hebben op de bescherming van de mensenrechten. Terwijl het bedrijfsleven de mogelijkheid krijgt om de onderhandelingen inhoudelijk te beïnvloeden, worden de Europese parlementen en de burgers op afstand gehouden. NGOs en burgers bouwen nu een tegenwicht op maar de uitkomst blijft onzeker.
- Ten slotte de vluchtelingencrisis. Gisteren creëerde de Erasmus Universiteit op deze campus een tijdelijk thuis voor 200 vluchtelingen. Een mooie daad van medemenselijkheid van de universitaire gemeenschap. Eveneens deze week, middenin deze grote vluchtelingencrisis, was Londen gastheer van een van 's werelds grootste wapenbeurzen. De westerse wapenindustrie, ondersteund door hun nationale regeringen, verdient miljarden euro's in conflictgebieden en fragiele staten en in het bijzonder in de landen die nu door miljoenen mensen worden ontvlucht, op zoek naar een veilige plek in Europa. En dan te bedenken dat de meest wanhopige mensen niet eens in staat zijn om te vluchten.



Deze voorbeelden illustreren hoe mensenrechten vaak worden gemangeld tussen de gezamenlijk door bedrijven en overheden nagestreefde belangen. En het ziet er niet naar uit dat de band tussen overheid en bedrijfsleven binnen afzienbare tijd minder nauw zal worden.

Dit pact tussen overheden en bedrijven biedt een grimmig beeld. De samenwerking tussen overheden en bedrijven is echter niet alleen een probleem en een bedreiging. Het biedt ook mogelijkheden om de bescherming van de mensenrechten juist te verbeteren. Dus laat ik dit grimmige beeld in perspectief plaatsen met enkele opmerkingen over de positieve rol die bedrijven

kunnen spelen bij het beschermen van mensenrechten, niet alleen in samenwerking met de staat maar soms ook tegen een falende staat.

Allereerst worden veel mensenrechtenprojecten in ontwikkelingslanden uitgevoerd in nauwe samenwerking (publiek-private samenwerking) uitgevoerd tussen overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Het faciliteren van deze vaak ingewikkelde en uitdagende samenwerking is wat het Partnership Resource Centre doet, hier aan de Rotterdam School of Management.

Voorts kan de relatie tussen bedrijven en staten zeer gespannen zijn als staten in de weg staan van bedrijven die beogen mensenrechten te respecteren en te verbeteren. Zoals we zagen in het geval van de Indiase theeplantages is de lokale overheid daar niet behulpzaam bij het aanpakken van de problemen. Veel mensen in conflictgebieden, fragiele staten of corrupte staten zijn in de steek gelaten door hun falende overheden en kunnen hun hoop vaak alleen nog stellen op westerse bedrijven die moedig genoeg zijn om te werken in een complexe omgeving en tegelijkertijd een actief mensenrechtenbeleid voeren.

Tenslotte, niet alleen burgers, ook een groeiend aantal maatschappelijk verantwoordelijk handelende bedrijven worden benadeeld door het gezamenlijke machtsspel van staten en bedrijven. Het is ook onwaarschijnlijk dat de lobby van het bedrijfsleven de diversiteit van haar achterban weerspiegelt. Waar de lobby meestal pleit tegen regelgeving op het gebied van onderneming en mensenrechten, zouden bedrijven met een actief of proactief mensenrechtenbeleid dergelijke regelgeving heel goed kunnen verwelkomen ter verzekering van een gelijk speelveld.

Wat betekent dit gevarieerde beeld voor onderneming en mensenrechten? Het betekent dat we de micro-manifestaties van schending van mensenrechten kunnen en moeten blijven bestrijden maar dat we de bredere achtergrond van macro-economisch en politiek falen niet uit het oog mogen verliezen. Daarbij moeten we ook bezien of bedrijven en hun juridische afdelingen proberen te profiteren van dit macro-falen en, bijvoorbeeld, lobbyen tegen wetgeving die de bescherming van mensenrechten beoogt te verbeteren. Of dat bedrijven en hun juridische afdelingen juist beogen een verschil te maken, door tegen de stroom in te roeien, de micro-manifestaties van het macro-falen te corrigeren en de mensenrechten van hun werknemers, afnemers en gemeenschappen te verbeteren.

12. Slotbeschouwingen

Het beeld van onderneming en mensenrechten is geschakeerd. Aan de ene kant zijn er de slecht presterende bedrijven die mensenrechten niet serieus genoeg of in het geheel niet serieus nemen. Dit zijn bedrijven die geen mensenrechtenbeleid hebben, of bedrijven die er wel een hebben maar dit niet of onvoldoende implementeren. In mijn onderzoek hiernaar zal ik vooral kijken naar de rol van de juridische afdeling in verhinderen of niet stimuleren van een mensenrechtenbeleid.

Dit zijn ook de bedrijven die waarschijnlijk de grootste kans lopen betrokken te raken in een aansprakelijkheidsprocedure en die zich of vroeger of later zullen moeten verantwoorden. Slachtoffers, betrokken burgers en NGOs hebben geprotesteerd tegen dergelijke bedrijven en ze

zullen dat blijven doen. Zij zullen hun stem te verheffen voor de deur van het bedrijf, op straat, op zee, op het internet, en zo nodig in de rechtszaal. Ze zullen nooit opgeven.

In deze lezing heb ik echter ook aangegeven dat theorie en praktijk laten zien dat voor een onderneming een actieve of proactieve mensenrechtenagenda mogelijk is. In de wereld van vandaag is zo'n agenda niet alleen mogelijk, maar ook een dringende noodzaak. Sommige multinationale ondernemingen, ook in Nederland, tonen ambities om een actief of proactief mensenrechtenbeleid te implementeren. Hetzelfde geldt voor een toenemend aantal starters en jonge bedrijven die van het respecteren of het verbeteren van de mensenrechten hun *core business* maken.

Vandaag heb ik ook naar voren gebracht dat de bedrijfsjurist in dit proces van verandering om mensenrechten te respecteren en te verbeteren een belangrijke rol kan spelen. Niet alleen omdat het moreel juist is. Maar ook omdat het juridisch juist is. De instrumenten die ik in deze oratie heb gepresenteerd en die ik in mijn onderzoek verder zal ontwikkelen, zijn bedoeld om dit proces van verandering in kaart te brengen en te ondersteunen.

Zakendoen hoeft niet oneerlijk te zijn. Mensenrechtenschendingen zijn niet onvermijdelijk. Bedrijfsjuristen kunnen en moeten actief worden betrokken bij het verbeteren van de bescherming van de mensenrechten van werknemers, afnemers en gemeenschappen. Sommigen bevinden zich in dit proces van verandering. Anderen zijn van plan dit veranderingsproces in gang te zetten. En ik weet zeker dat veel meer kunnen - en zullen - veranderen.

Dankwoorden

Mijnheer de Rector Magnificus!
Dames en Heren!

Met mijn benoeming op deze bijzondere leerstoel ben ik terug op de universiteit waar ik als rechtenstudent mijn academische leven begon. Vele haren geleden. Het spreekt voor zich dat ik zeer vereerd ben met deze benoeming. Graag zou ik een aantal personen en organisaties willen danken voor hun inzet om deze leerstoel te vestigen en mijn benoeming op deze leerstoel te bevorderen.

Allereerst dank ik de sponsors van de leerstoel: Amnesty International Nederland en haar directeur Eduard Nazarski, alsmede de Stichting Vredeswetenschappen en haar voorzitter professor Jaap de Wilde.

Ook dank ik de besturen van de Erasmus Universiteit en de Rotterdam School of Management voor het bieden van een academisch huis voor deze speciale leerstoel.

Voorts ben ik degenen die instrumenteel zijn geweest bij het opzetten en ondersteunen van deze stoel zeer dankbaar:

- professor Steef van der Velde, de decaan van de Rotterdam School of Management;

- professor George Yip, de voormalige decaan van de Rotterdam School of Management en nu hoogleraar Management aan de China Europe International Business School in Londen en Shanghai;
- Gemma Crijns, voorheen manager van het Partnership Resource Centre en voorheen Amnesty International, die beide organisaties bij elkaar bracht;
- De afdeling Business-Society Management van de Rotterdam School of Management en haar voorzitter professor Lucas Meijs;
- De leden van de selectiecommissie, onder voorzitterschap van professor Slawek Magala;
- Heleen Tiemersma, voorheen Amnesty International, en nu research associate bij de leerstoel en Elena Osmochescu, onderzoeksassistent bij de leerstoel, die beiden in het afgelopen jaar zeer behulpzaam zijn geweest; ik ben in het bijzonder Elena dankbaar voor de slides van de database en een groot deel van de onderliggende onderzoek;
- En, last but not least, mijn collega Professor Rob van Tulder, founding father van de afdeling Business-Society Management; dank je wel Rob voor het plaveien van mijn weg naar de School en de afdeling en voor onze inspirerende discussies over onderneming en mensenrechten. Ik begin je taal te begrijpen. En zij begint mij te bevallen.

Dit is een onderzoeksleerstoel en dit betekent dat ik niet veel studenten zie. Vandaag heb ik echter het voorrecht een van mijn studenten van King's College in Londen te verwelkomen waar ik onderneming en mensenrechten doceer, en ook een groep van veertig studenten van de Rotterdam School of Management. Vanzelfsprekend verheug ik mij er op u en uw medestudenten te ontmoeten om met u te spreken over uw interesse in onderneming en mensenrechten.

Een van onze meest waardevolle mensenrechten is het recht op familieleven. Ik voel me zeer bevoorrecht om deel uit te maken van een goed familieleven in de breedste zin van het woord.

- Ik dank mijn echtgenoot Reinoud Hesper, voor het feit dat ik al bijna 25 jaar aan zijn zijde mag staan en voor zoveel meer dan ik met woorden kan zeggen en;
- Ik dank mijn ouders voor de manier waarop ze mij en mijn broers en zussen hebben opgevoed: met liefde, begrip en een sterk besef van de noodzaak om in het leven te doen wat eerlijk is en rechtvaardig. Tot mijn grote spijt heeft mijn vader niet meer mogen beleven. Mijn moeder is vanwege haar hoge leeftijd niet in de gelegenheid om deze rede bij te wonen, al heeft dit haar niet belet om kritische vragen te stellen over wat ik van plan was om vandaag te gaan zeggen;
- En tenslotte dank ik mijn broers en zussen, zowel van de warme als de koude kant, die nu mijn derde oratie hebben uitgezet en nog steeds weigeren om me al te serieus te nemen. Althans meestal.

Dames en heren,

Ik heb gezegd!